

グローバル化と日本の自動車産業 - 日本的生産方式に関する課題と論点 -

労働政策研究・研修機構アシスタント・フェロー 鷲見 淳

概要

本論文は国際共同研究プロジェクト「自動車産業と金融業におけるグローバル化と雇用関係に関する研究ネットワーク（GERAB：ランスベリー・プロジェクト）」の一環として行われている労働政策研究・研修機構での日本自動車企業（組立メーカー）の労働調査の中期報告書である。ここでは今回の研究の位置づけを明確にするための文献サーベイを中心として欧米の研究を中心とする日本の自動車産業に関わる個別の実証研究を整理し、さらに、現代の日本の自動車産業の生産現場を研究するための論点を示すことが目的である。

(備考) 本報告書は、執筆者個人の責任で発表するものであり、労働政策研究・研修機構としての見解を示すものではない。

目次

はじめに

I. 生産組織の変容とグローバル化の理論的モデル

グローバル化と問題意識の関連性

1. 第1期(1980年代~1990年代半ば):「ベスト・プラクティス」への収斂 - 変化の主体としての上層経営管理職の重視
2. 第2期(1990年代半ば~2000年):多様性の認識 - 国家レベルの政策や制度の役割の強調
 - (1) グローバルなレベルで観察される共通のパターン
 - (2) 国家と企業レベルで観察される多様性
3. 第3期(2000年~現在):多様性における共通性の再認識

II. 日本企業の個別の実証研究

日本的生産方式に関する欧米を中心とした英語文献

1. 日本の組織形態の起源と発展の過程についての研究
2. 日本の生産方式の分析を中心とする研究

移転可能性の議論

III. まとめ - 国内自動車産業研究へのインプリケーション

参考文献

はじめに¹

自動車産業における労働・雇用研究会（ランスベリー・プロジェクト）

生産システムの研究においては、グローバリゼーションの進展に伴い生産組織や雇用関係にどのような変化が生じているのかについて、我が国を含め先進諸国では多くの関心が向けられている。そうした中であって、本プロジェクトは、トーマス・コーハンを中心に1990年代前半に企画された「リーン生産方式」の国際比較調査を踏まえ、それ以降の変化を国家経済のグローバリゼーションの視点を取り入れて捉えようとシドニー大学のラッセル・ランスベリーを中心として企画されたものである。この調査では、職場組織、技能形成、賃金・給与制度、人事慣行（雇用保障を含む）及び企業統治の5つを共通の調査項目として、これらが雇用関係の中でどのような位置づけにあるのかを5カ国（オーストラリア、アメリカ合衆国、ドイツ、韓国、日本）の国際比較を通して明らかにする。議論の焦点は、1990年代を通して各国の雇用関係は収斂（convergence）の傾向を見せつつあるのか、あるいは、各国の政治・経済・社会的環境の相違により多様化・拡散（divergence）²に向かいつつあるのかを実証的に検証することにある。この収斂・多様化の問題に関して、Lansbury, Kitay, Wailesはその理論的立場を彼らの最近の論文（The Impact of Globalisation on Employment Relations: Some Research Propositions）の中で主張している。

グローバリゼーションが雇用関係に与えつつある影響については、以下の3つのアプローチがある。第1の立場は、グローバリゼーションが各国における雇用関係の収斂をもたらしているとするものである。第2の立場は、国レベルの諸制度が各国の相違を維持する上で調整的な役割を果たし、結果として雇用関係の多様化をもたらしていると主張する。第3の立場は、収斂/拡散（多様化）という二元的把握ではなく、グローバル・レベル、国家レベル、及び地域レベルの間での諸関係の相互関係（interaction）が各国の雇用関係を形成するという立場である。この第3のアプローチは、オーストラリアと韓国での自動車産業と銀行業における雇用関係の予備的調査から、様々な側面において類似点と相違点が認められたことにもとづいており、グローバリゼーションと雇用関係を「相互関係アプローチ（interaction approach）」の立場から捉えるものであり、本プロジェクトは基本的にこの立場に立つものである³。

この研究プロジェクトは、マサチューセッツ工科大学（MIT）の研究者により1980年代初期に始められたOECD諸国と新興工業諸国（NICs）における雇用関係と人的資本管理の

¹ 本論文を作成するにあたって、明治大学経営学部の山下充氏（労働政策研究・研修機構、元研究員）より有益なコメントをいただいた。ここに感謝申し上げたい。

² 本論文では、divergenceを「多様性」と訳した方が適切であるので、逐語訳の「拡散」はあえて使わないことにした。

³ The Impact of globalization on Employment Relationsは彼らの最新の論文であるが、少なくともこの論文の中では「相互関係アプローチ」に照らし合わせて認識されうるものが具体的に何であるのかが明確に指摘されていない。しかし、本報告書のセクション1-3で検討するように、Kochan, Lansbury, and MacDuffie（1997）やKatz and Dirbshire（2000）の中では収斂と多様化のレベルと要因がさらに明確に指摘されている。

変容を探究するための国際比較プロジェクト（後に MIT プロジェクトとして幅広く知られるようになる）の流れを汲む。MIT プロジェクトの主な研究成果は 1980 年代以来様々な形で報告されており、これらの著作は以下のセクションで検討するグローバリゼーションの視点の導入に関して深い意義を与えている（Kochan, Katz, and McKersie 1986; Piore and Sabel 1984; Womack, Jones, and Roos 1990; Locke, Kochan, and Piore 1995; Kochan, Lansbury, and MacDuffie 1997; Kitay and Lansbury 1997; Katz and Darbishire 2000）。

この論文の目的は、日本における研究プロジェクトの位置づけを明確にするために、欧米の研究を中心とする日本的生産方式に関わる個別の実証研究を整理し、さらに、現代の日本の自動車産業の生産現場を研究するための論点を示すことである。

なお、本プロジェクトの日本側のかかわりについて述べると、日本における研究チームは 2003 年 9 月から 12 月にかけて代表的自動車メーカー 2 社の労働組合本部におけるヒアリングを各社それぞれ 3 回実施し、工場生産現場でのヒアリングは 2004 年 7 月から新たに開始される予定である。本稿執筆の時点では、具体的なデータの公表に対する会社側からの了解がとれておらず、このため、この論文では、去年のヒアリングに基づいたデータは取り扱われていない。この論文は、MIT プロジェクトの流れの中での日本における研究調査に対する導入的役割を果たす中間報告書であることをご理解いただきたい。

以下、セクション I では生産組織とグローバリゼーションに対する本プロジェクトに関連した幾らかの主な理論体系を検討する。セクション II では欧米の研究を中心とするこれまでの日本企業に対する個別の実証研究を紹介する。セクション III では日本生産企業を研究する場合に、どのような論点が重要であるのかについて、方法論的な問題点も交えて検討を加える。

I. 生産組織の変容とグローバリゼーションの理論的モデル

グローバリゼーションと問題意識の関連性

グローバリゼーション（グローバル化）という言葉は、近年では頻繁に用いられる用語のひとつだが、その概念自体は非常に広範囲に及び、かつ複雑である。しかし、この極めて複雑な経済・社会・文化現象について「変化」と「連続性」という 1 つの共通する分析の主軸を明確に認めることができる。ここでは前述の MIT プロジェクトを主軸に、生産組織の変容とグローバリゼーションという側面に限定して両者の関連性を検討してみたい。

多くの先進工業諸国では激化しつつあるグローバルな国際競争と急速な技術革新に対応するために伝統的な雇用慣行を変化させなくてはならない深刻な必要性に迫られている。グローバル的規模での国際競争と新技術の進展に加えて、さらに労働力構成も変化しつつある。中でも、女性の労働力参加の増大と人口の高齢化はその顕著な要因である。これらの圧力に

対する反応としては次の3種類の対応を認めることができる。

第1は、労働市場のあり方と企業組織の形態における柔軟性の拡大である。これは、近年のパート労働や有期雇用の増加などの雇用形態の多様化や様々な規制的枠組みの緩和の傾向として把握することができる。企業内部においては、職場組織や労働形態における柔軟性の拡大として理解することができる。

第2は、労働力の技能レベルの促進と賃金制度における成果基準が強調されるようになってきていることである。第3は、経済の再編成が加速的に進む中で、労働組合活動の衰退である。労働組合が伝統的に活発であった産業の多くは現在では衰退し、労働力は多様化し、組合運動には積極的に関与しない者が増加してきた。労働組合は集権的に労働市場を規制することに依存し、さらに多くの組合組織には強力な草の根的な組織が存在しなかったために、前述のような変化過程に適応することが困難であった。これらの3つの特徴については、以下で述べる「多様性の認識(第2期)」のセクションでさらに詳細な検討を加える。

第3の点に付け加えるなら、国際比較のレベルでは先進諸国の雇用関係における変容を説明付けるのに2通りの方法がある。最初の解釈では、これらの新たな変容は市場の変化と新技術に対処するために経営者と労働組合によって選択される組織戦略に基づいているとされる。この学派は企業レベルの戦略的活動が変革過程では最も重要であると見なし、雇用関係における分析において次第に重要性を増しつつあるとする。第2の解釈は企業レベルの戦略や組織活動はもちろん重要であるが、これらは政府、企業、労働組合などの主要な活動主体による産業全体レベルや国家レベルでの諸制度の調整や組織的な調整を通して構造化され、影響を受けるものとして最もよく理解することが出来ると見る立場である。

しかしながら、両方の見解に基づく説明の効力も各国の制度上の文脈により異なる。例えば、アメリカのように労働法規が雇用関係に対する経営者の企業レベルでの幅広い裁量を許容する環境にあっては企業レベルでの戦略や活動自体が重要と見なされるが、これとは対照的に、欧州やオーストラリアのように調停や仲裁裁判所が労使双方からの一方的な権力行使を和らげている社会的環境もあり、このような環境にあっては企業のみではなく、政府や関連団体の重要性も考慮に入れなくてはならない。KitayとLansburyは1997年の著作の中で、各国の文脈における雇用慣行の変容と適応のパターンの形成に当っては両者の見解が必要であろうという見解をとっている(Kitay and Lansbury 1997, p. 223)。

本論文では、MITプロジェクトの調査結果により示された生産組織の変化に対する見解の変遷を、以下のような3つの段階に分けて考える。(1)多様な組織形態がある一定のモデル「ベスト・プラクティス」に収斂する過程(第1期)。(2)多様性の認識(第2期)。(3)多様性の中における共通性の再認識(第3期)。以下、これらの3つの期間の特徴を見ていく。

1. 第1期(1980年代~1990年代半ば):「ベスト・プラクティス」への収斂 変化の主体としての上層経営管理職の重視

近年、多くの国において新たな国際競争と技術革新のために市場や生産組織が急速に変化してきている。市場はグローバル化の様相を呈するとともに細分化され、新技術の普及を通して代替的な経営戦略や組織構造が産業全体に広がりつつある。全体として、これらの進展のために従来の雇用慣行の枠組みがテストされ、さらに拡張されなくてはならない必要性にさらされている。

変化のペースは最近加速化しており、さらに、その変化の性格も20世紀半ばまでの変化とは本質的に異なるという主張が1990年代中期以来、幅広く受け入れられてきた。仕事、雇用関係、それらを取り巻く社会全体の変容に関する議論の中で、質的变化(transformation)や革命(revolution)といった用語の言い回しがごく普通に見られるようになった。しかし、このような変革が本当に根本的なものであり、着実に進化しつつある過程として理解することができるのかどうかを検討することが重要であろう。

生産組織と雇用慣行の変容は、従来のパターンと新たなパターンを対比させることを通して明確に認識することができる。強調の置かれる点は異なるものの、多くの研究成果で明確にされている全般的な変化は、以下のようにまとめることができる。(1)従来の「服従」(compliance)に基づいた職場組織から新しい「やる気(コミットメント)」(commitment)に重点を置いた組織への転換、(2)従業員を費用(cost)とする見方から、組織が投資をすべき資産(assets)とみなす見解への転換、(3)相互信頼関係の低い企業環境から、信頼関係の高い組織的環境への転換、(4)対抗的な労使関係から協調的な労使関係へ、(5)労使関係の規制における外部第三者への依存から、規制の少ない、分権的な組織や職場への移行である。

いくらかの研究ではこれらの変革が実際に起きているものとして単に既述されるに留まっているが、他の多くの研究では労使双方がこのような変革に適応しない限り、企業は熾烈な国際競争の中でとり残されてしまい、労働組合はこの流れの中で時代遅れの存在になってしまうであろうと主張された。

このような急激な変容の中で、MITを中心とした研究者により1980年代にまとめられた2つの著作は、欧米を中心に多くの関心呼んだ。その1つである、*The Transformation of American Industrial Relations* (1986)ではKochan, Katz, McKersieにより雇用関係における経営管理層の新たな役割を重視した動向が取り上げられ、アメリカにおける労働組合主義の衰退と、雇用関係における新たな変化の関連性が検討された。そこでは、競争の激化する市場における上層経営管理職の主要な役割が強調された。

MITの研究者達は変化に対する他の様々な要因を考慮には入れたものの、変化過程を説明することにおいて、経営者と製品市場の重要性を第一に考えていたことは疑いない。彼らの見解は変化に対する組織の果たす役割を基本的に重視したものであった。

これに対して、政府による市場介入の伝統が強い欧州諸国の研究者にとっては、この説明付けは彼らの国々での変化の過程を適切に説明するモデルではなかった。企業の上層経営層を変革の主体と結論付ける前に、問題をさらに実証的に検証する必要性が多くの研究者の間で認識された。

Piore と Sabel による、*The Second Industrial Divide* (1984)では、仕事とアメリカ社会の変容というさらに幅広い問題が取り扱われ、先進諸国は、機械的な職務区分に基づく従来の大量生産方式(フォーディズム)から、より柔軟性のある生産組織への本質的な質的变化の過程の真只中にあると主張された。Piore と Sabel をはじめとした、このようなポスト・フォーディズム論は、技能レベルの高い労働者の担う職務が拡大し、これらの高レベルの技能を持つ労働者が柔軟性を促進させつつある組織の中で、次第に多くの責任のある位置を占めるようになってきていることを示唆する。

ただし、この見解に懐疑的な研究者も少なくはない。多くの研究者は、労働形態はいつそう柔軟性を増しつつあるものの、この変化の過程の中で自律的に技能を向上させることのできる者はごく少数であり、大多数の労働者は技能レベルが限定されており、このため労働者間の競争をいつそう激化させるというネオ・フォーディズム(Neo-Fordism)への移行を主張している(Bramble and Fieldes 1992; Hampson, Ewer and Smith 1994)。しかし、両者とも20世紀に優勢であったフォーディズムは非常に柔軟性に欠ける生産方式であったという見解においては一致していたとみることができよう。

両方の著作は、現在まで引き継がれている議論の中心といえる。*Transformation*の中で取られた論争的な見解は次の2点に要約できる。その第1は、雇用関係における変化は経験的に十分に有意であり、それ故に、根本的な質的变化は実際に起こったということである。第2には、雇用関係における変化を理解するための鍵となるのは経営者によりなされる戦略的な選択であるという点である。

*The Second Industrial Divide*では20世期にはフォーディズムが優勢な生産方式であったが、現在ではこれらの生産方式は新たに出現しつつある生産方式に置き換えられつつあり、このような新たな生産方式は多大の自律性を持つ技能レベルの高い労働者により特徴付けられる、ということが示唆された。両者の著作を通して、労働組合がこれらの重要な変化に適応しない限り、組合の重要性はますます希薄になってゆくであろうといった労働組合の将来にとり深刻な問題が提示されたわけである。

第1期の見解に共通して見られる点は、現状からある一定の(あるいは、唯一の)システムへの全面的な移行であり、この時期の見方を端的に表したものが1990年に出版されたWomack, Jones, and Roosによる*The Machine That Changed the World*である。Womackらの調査はMITでの国際自動車産業プログラム(IMVP)の一環として実施されたものであり、トヨタ自動車の自動車生産過程に典型的に観察されるように、日本の生産システムは欧米での従来の大量生産方式とは本質的に異なる生産方式であることを明確にした上で、効率性と製品の質において優位なモデルであると主張された。これがいわゆる「リーン生産方式」であ

る⁴。そして、他国の生産方式はこのリーン生産方式に向かい、収斂しつつあるとされた。1980年代から90年代初期にかけては、日本の生産方式に対する関心が欧米で頂点にあったこともあり、多くの調査研究が海外でうみだされた（Johnson 1982; Monden 1983; Cusumano 1985; Gordon 1985; Kenney and Florida 1993 などは一例）。

第1期の特徴は、ネオ・フォードイズム（Neo-Fordism）への移行、リーン生産方式への移行といった唯一の新たなシステムへの移行を主張したという点で生産方式の「収斂モデル」と呼ぶことができよう。

2. 第2期（1990年代半ば~2000年）：多様性の認識 国家レベルの政策や制度の役割の強調

前セクションでとり扱われた見解に対して、第2期の特徴はいわば「多様性モデル」である。このアプローチは主に国内での政治・経済的環境、さらに立法法制上の規制的枠組みの各国間での差異のために前述のような収斂は均一には起きておらず、各国の生産組織は世界的規模で唯一のベスト・プラクティス・モデルへ収斂してはいないとする立場である。したがって、ここでの議論で重視される要素は、国レベルでの政策と制度、労使関係の構造、企業の外的環境、雇用慣行といった多様性と、その具体的なあり方の解明となる。

先進工業諸国間の国際比較調査をおこなった Locke, Kochan, Piore による著作、*Employment Relations in a Changing World Economy* (1995) では、雇用関係の各国の差異を超えた類似性と各国間における多様性が明らかにされた。彼らによれば、企業が従来の柔軟性を欠いた職務規定（job definition）から、作業チームに基づいたより柔軟性のある作業形態に移行する中で、職場組織も顕著な変化の過程にあるとされた。同様に、技能形成の過程も変化し、賃金・人事制度も成果と生産性を基準としたものに移行していくものとされた。雇用保障は最近の景気の伸び悩みを前にして、各国で揺らぎつつある。また、企業統治の領域に関しては、OECD 諸国における従業員の参加と労使間の協議の慣行の普及の度合いは未だに不均等であり、法的な根拠に欠ける部分が多いことが挙げられている。

Kitay と Lansbury による *Changing Employment Relations in Australia* (1997) では、このような変革の過程がオーストラリアの雇用関係に及ぼす影響が検証された。職場組織、技能形成、報酬、雇用保障、要員配置、企業統治についてみると、そこには多様性が確認されている。これらの6つの領域における変化に関する Kitay と Lansbury の立場は企業と産業レベルの変化の過程に多くの多様性を認識するものである。これらの諸要素は適応のための外的な圧力、次第に激化する国内及び国際競争の中で生き残るために個々の企業が用いる戦略や技術、政府の役割や産業部門レベルでの組織的役割などにより変容しつつあると考えられる。特に、

⁴ 「リーン生産方式」は在庫や生産現場での作業工程における無駄の排除を特徴とする。このシステムのもとでの労働は経営から一方的に指示される熟練のレベルの低い単純・反復労働ではなく、多能的・多角的なジョブ・ローテーションを通じた従業員のチーム労働を基本的特色とする。Womack 他の見解には、このような、「リーン生産方式」の基本形として、徹底したムダの排除を具体化した「トヨタ生産方式」が念頭にあったことは明白であろう。

マクロレベルでの政治経済的な変化が企業レベルでの雇用関係に及ぼす影響が重点的に検討されている。

Kochan, Lansbury, and MacDuffie による *After Lean Production* (1997) では、Kitay と Lansbury による 1997 年と同様の調査項目の変化が検証され、OECD 諸国と新興工業諸国 (NICs) 13 カ国を対象として各国における自動車産業の雇用慣行と人的資源管理の変容が調査された。重点が置かれたのは各国での雇用慣行が、Womack 等により明らかにされた「リーン生産方式」に収斂しつつあるのか、という問題に対する実態調査である。彼らによると、国際比較のレベルでは、より一層の柔軟性を備えた職場組織への移行、意思決定過程への従業員の参加、技能向上のための企業による投資、組織の規模の縮小に伴う雇用保障の低下といった全般的な変化の傾向が観察されたと同時に、国内レベルでの多様性の拡大が認識された。国家レベルでの政策や産業レベルでの労使関係の構造などの企業を取り巻く幅広い外的環境主に制度的な文脈が、各国内での雇用慣行の多様性の増大に貢献している事実が明確にされた。さらに、この研究では経営者が変化過程に適応しようとする際の「能力 (ability)」がそれぞれ異なる可能性や、経営者 (あるいは企業) による「選択 (choice)」といった要素を分析モデルに取り入れ、変化への適応過程において、企業が他社の成功や失敗から学んだ上で選択がなされる可能性も指摘された。

調査各国の自動車産業における生産方式が「リーン生産方式」に収斂しつつあるのかという問題に関しては、グローバルなレベルでの共通性を認めつつも、「リーン生産方式」の世界中での伝播や、各国での実現のされ方には、多くの相違が見られるであろうという見解を示している。このような多様性はグローバルな国際競争からの圧力に企業、政府、労働組合の代表がどのように対処し、戦略的な選択をとるかに依存する。自動車生産に対する新興工業諸国の新たな参加も多様性の増大の要因である。この著書の中で Kochan, Lansbury, MacDuffie は、従来の大量生産方式 (あるいはネオ・フォーディズム) かあるいはリーン生産方式かといった二者択一の見方をとらず、それらのいずれでもない独自の進化の方向性もありうるという新たな見解をとっている。

以下、グローバルなレベルで観察される共通のパターン、及び各国レベルでの多様性について、詳しく取り上げることにする。

(1) グローバルなレベルで観察される共通のパターン

企業 (経営) の中心的な役割

グローバル化における第 1 の特徴は、雇用関係において、企業が中心的な役割を果たすようになったことである。1980 年代以前では、欧州諸国やオーストラリアでは基本的な賃金交渉や労働条件に関する交渉は、国家もしくは産業部門レベルにおける労使交渉を通して行われた。伝統的に労使関係が分権化しているアメリカにおいてすら、第 2 次大戦後では炭炭、

鉄鋼、ゴム・タイヤ、運輸などの産業部門においては全産業部門にわたる労使間の集団交渉のパターンが一般的であった。

この時期には労働者の賃金や手当の改善においては労働組合がイニシアティブを取り、交渉過程の主体であったことが幅広く知られていたが、近年、このパターンが急激に変容しつつある。かわりに、個々の企業が人的資源（human resources）と雇用関係に関する戦略的意思決定過程における中心であると見なされる。このことは、雇用慣行や企業組織の変革過程における経営者の果たす役割の重要性を強調するものである。

アメリカでは 1980 年代を通して分散化の現象が幅広く観察され、これには自動車産業における北東部からの中世部、南部地域への工場の移転などが典型的な例として挙げられている。同様の傾向はイギリスにおいても顕著に見られ、政策レベルにおいても「民営化（privatization）」に重点が置かれるようになった。

柔軟性の促進

第 2 の特徴は、労働市場と企業組織の両方における柔軟性の拡大である。分散化の傾向は、職場組織と労働形態における柔軟性のいっそうの促進を伴う。ほとんどの先進工業諸国では、雇用、解雇、一時解雇、労働力の活用の仕方に関する政府の様々な規範や規制が緩和され、雇用主により多くの裁量を与えられてきている。イタリア、ノルウェー、スウェーデン、イギリス、アメリカ、ドイツ、日本においては政府による労働市場の規制緩和が進められ、パート労働、一時雇用、有期雇用労働が急激に増加する傾向にある。

このような企業外部の労働市場における変化に加えて、生産現場や企業の内部労働市場における変化も注目に値する。それは組織のあらゆるレベルにおいて、労働者に問題解決への意思決定の権限を与えることを通して、労働者自身の潜在的な創造力や組織の仕事に対するやる気を引き出そうとする変化の過程である。QC サークルなどの作業チームの活用に基づく改善諸活動、総合的品質管理、ジョブ・ローテーション、フレックス・タイムの活用などが共通に見られる。

技能向上の重要性の増大

第 3 の特徴は、労働者の技能への関心の高まりである。これは労働者の技能が労働市場において最優先される傾向と、賃金制度における成果基準の重視の傾向を指す。生産性と品質の絶えざる改善への圧力が激化していることや、新技術の導入を通して新たに高度な分析技能が労働者に必要とされてきているために、多くの企業では訓練や従業員の技能向上のためのプログラムへの投資を増大させている。カナダ、イギリス、スペイン、ノルウェー、スウェーデンなどの先進工業諸国では、政府による職業訓練プログラムが促進される傾向にある。オーストラリアやフランスでも、公的な訓練プログラムの拡大のために、企業に対する課税がなされている。特に、アメリカや欧州連合（EU）諸国では職業訓練プログラムの効率性に関連した議論が盛んであるが、このような傾向も、労働者に要求される技能が重要となっ

てきていることを反映するものである。

技能レベルの向上を重視する傾向に関連して、賃金制度の改革における近年の成果基準の導入の傾向も、先進工業諸国に共通して観察される。Lock, Kochan, and Piore (1995) によれば、オーストラリアでは従業員が 5 人以上の企業の 39% で賃金制度に成果基準が導入されている。イギリスでは技能レベルのブルーカラー (manual workers) とホワイトカラー (nonmanual workers) の 20% が、何らかの形での成果給 (merit pay) の支払いを受け、イタリアでは 1984 年から 1989 年にかけて、従業員 70 万人が対象となる 130 の雇用契約において成果基準に基づいて給与の決定がなされたことが報告されている。また、日本やアメリカでも同様の傾向が報告されている (p.363-4)。

組合組織率の低下

第 4 の特徴は、労働組合の組織率の低下である。各国において経済の再編成、労働力の多様化、企業の平均的規模の縮小がいつそう進む中で、労働組合は最も深刻な問題に直面している。組合組織率の急激な低下は、上記の企業の中心的役割、組織の変革の過程における柔軟性の促進、労働者の技能レベルの向上の重視の 3 つの各国共通のパターンと密接に関連するものである。

組織や産業の急激な再編成が進む中、従業員の異動、一時解雇・再雇用の頻度は増大しつつあり、このような変革の過程で労働者を新規に雇用し、既存の社員を維持できるか否かは組合にとって決定的に重要な問題となっている。

さらに、経営思想や組合を取り巻く社会環境の中で、組合が変革の過程にどれだけ適応できるかが問われている。労働組合が組合員を維持することが困難である場合や、社会や企業における労働組合の役割が、企業や政府の指導者から執拗な思想的な反発を招くような場合には、組合員数は顕著に減少し、労働組合は労働者権利の代表といった組合の基本的役割を変化させなくてはならないという深刻な課題に直面している。アメリカ、イギリス、フランスにおける労働組合は近年、組合員数が急激に減少していることはよく報告されていることであるが、日本、イタリア、オーストラリア、カナダの私的部門における労働組合員数も近年、顕著な減少を見せている。

以上のように、先進工業諸国に共通に見られる労働組合の衰退の現象は、「柔軟性の拡大」に起因しているように見受けられる。経営者による「柔軟性の拡大」は、確かにグローバルな圧力に起因する各国共通の現象の一つである。ただし、国内レベルでの制度的な差異がグローバルな圧力をフィルターにかけ、結果として国内レベル、地域レベル、さらに個々の企業レベルにおいてはグローバル・レベルの問題が国内での文脈に従い極めて多様な形で発現していると考えられる。

(2) 国家と企業レベルで観察される多様性

以上のような類似点に対し、各国の多様性は、以下の4点にまとめることができる。

職場組織

各国間で認められる多様性の第1は、作業組織にかかわる多様性である。先進工業諸国では企業の競争力の向上を計るために、職場組織の柔軟性の促進が重要な要因であると見なされるようになってきている。作業チームの試験的活用、問題解決や生産性向上のための従業員の参加、QCサークルの運用、総合的品質管理(TQM)などが多くの国において観察されるが、それらの実践の伝播過程は決して均等ではない。

日本やドイツのように職場組織が比較的柔軟的であり、チームの運用の歴史が深い国々に対して、アメリカ合衆国、イギリス、カナダのように職場組織の変革の際、職場環境の根本的な変化を必要とする国もあり、このような国では、変革のペースも緩慢であり、現場主任や経営者、ある場合には、組合幹部から根強い反発を招くことが数多く確認されている。

仕事の流動性、人事慣行、雇用保障

第2は、雇用システムの多様性である。労働者が変革により職を失うことを恐れる場合、技術革新や職場組織の合理化が継続することは難しい。1980年代から90年代にかけて、技術革新や変革に対する需要が急激に増大した一方で、概して雇用保障は先進工業諸国において低下した。ただし、ここでも多くの多様性が観察される。

イギリスでは製造企業の約50%が労働力削減のために強制的一時解雇を実行した。カナダでは大企業の従業員が全労働力の約20%を占めるにすぎないが、雇用、及び所得の保障があったのはこのような約2割の大企業の社員のみであった。中小企業では状況はさらに不安定である。日本でも雇用保障を誇る大企業においてすら、人員削減のために早期退職制度が多く導入されている。

これとは対照的に、スウェーデンやノルウェーでは法的枠組みや労使集団交渉を通して労働者は比較的高い雇用保障を享受した。イタリアでは一時解雇された労働者は再雇用されるまでの期間、所得の維持のための給付を受けることができるか、あるいは雇用主から相応の解雇手当を受けとることができた。ドイツ、スペインでは労働者は全般的に多くの雇用保障を享受し、一時解雇期間中には広範囲に渡る手当を受けることが可能であった。

以上の事例から、雇用と所得の保障が国レベルでの法的枠組みや諸制度による差異のためにいかに多様であるかを理解することができる。政府による市場介入の伝統が比較的強いドイツ、フランス、イタリアなどの欧州大陸諸国、さらに、社会民主主義政権による国内政策の影響が強い北欧諸国において、主に景気後退のために従来の社会福祉に重点を置いた政策的方向性を反転させる傾向が、ますます強くなってきている中で、従来の社会福祉に関連する諸制度の性格は変わりつつあるが、これらの国々には依然として労働者を失業から保護す

ることを目的とする一連の制度的なとり決めが存在する(職業再訓練プログラムや積極的労働市場政策など)。さらに、Locke, Kochan, and Piore (1995) はこれらの制度的なとり決めにも国内レベルで多くの多様性が認められることを明確にしている。

給与

第 3 は、賃金と所得にかかわる多様性である。1980 年代から 90 年代にかけての経済成長と生産性の伸び悩みの中で、ほとんどの先進工業諸国では、実質賃金の上昇が小さくなっている。実質賃金はアメリカ合衆国で最も伸び悩みを見せていたが、日本、ドイツ、他の幾らかの欧州諸国においては僅かに上昇した。所得格差も先進工業諸国の殆どで拡大したが、これはアメリカ合衆国において最も顕著である。これに対して、ドイツ、日本、ノルウェーにおける所得格差は同レベルに留まるか、わずかに増大した程度であった (Freeman and Katz 1995; Lock, Kochan, and Piore 1995)。

これらの国においては、賃金決定構造が伝統的に集権的であり、賃金格差の拡大が抑えられる傾向にあるが、イタリアやスウェーデンのように伝統的に強固な連帯性に支えられていた賃金政策が 1970 年代以来の企業経営管理層による賃金交渉構造の拡散と労働コストの削減の努力の中で次第に揺らぎつつあり、賃金格差が結果として増大する傾向にある国もある。全般的には、先進工業国の殆どにおいて所得と雇用機会の不平等は拡大する傾向にあるが、中でもアメリカ合衆国やイギリスのように国家と産業部門レベルでの強力な労使交渉のメカニズムが伝統的に存在しない国においては賃金格差や所得格差が最も大きくなる傾向が観察される。

もちろん、このような賃金交渉過程の多様な進展にも、他の要因が関係している。Freeman and Katz (1995) は国家レベルでの制度的な差異と労働力の需要と供給の変化の組み合わせを通して各国間の多様性を説明しようとする。格差の拡大は、部分的には新技術に効果的に対処できる高レベルの技能を持つブルーカラー、技術者、及び、専門職労働者に対する需要が増大したためでもある。アメリカでは欧州諸国でよく見られるような従業員の育成のための独立した訓練機関の比重が伝統的に小さく、このような技能の習得を支援してきた労働組合は近年、急激に衰弱している。このため仕事で要求される技能を最初から持つ労働者の供給もまた少なくなっている。

企業統治と労使関係

第 4 は、企業統治と労使関係の多様性である。MIT プロジェクトの流れの中には、企業と従業員の双方に利益を与える企業戦略は、従業員の利害と人的資源に対する配慮が組織のトップレベルの戦略と統治に強力に代表される場合にのみ継続的に選択されるという、上層経営管理職の果たす役割の重要性を強調する傾向がある。これには役員会において従業員代表が出席する公式的なものと、人事部のトップの役割や労使間の協議、あるいは情報の共有といった非公式的なものとがあるが、組織戦略と企業統治における人的資源管理 (HRM)

の占める戦略的重要性には、国により幾らかの多様性が認識されるものの、他の項目に比べて変化の度合いははるかに少ないことが Locke, Kochan, and Piore (1995) により指摘されている。

ドイツとノルウェーにおいては公式的な企業統治が強化されてきている。特にドイツでは新技術の導入や訓練や職場組織の再編成に際して、「仕事の質」が重要視されてきており、労使協議会 (works council) が従来の組合に比べて相対的に重要になってきている。他方、日本では非公式的な労使間協議が中心であることが指摘されている。アメリカ、イギリス、オーストラリアにおいては労使間の情報の共有や協議、役員会への従業員代表の出席などの実践が試験的に行われてきているが、極めて限られた範囲内ではない (Locke, Kochan, and Piore 1995: 372)。

このように、Locke, Kochan, and Piore (1995)、Kitay and Lansbury (1997)、Kochan, Lansbury, and MacDuffie (1997) の3つの著作は共に各国レベルでの政治経済的な差異、制度上での差異を把握する必要性を強調している。全体としてこの時期における見解の特色は以下に述べるような各国に共通のパターンの存在と国レベルでの多様なパターンの両方が次第に明確に認識されるようになってきたことである。しかしながら、ここではグローバルな現象と各国レベルでの現象との双方の実態の認識にとどまり、次のセクション(第3期)に見られるような両者の関連性、及び変化の方向性の議論にまでは至っていない。

3. 第3期(2000年~現在): 多様性の中における共通性の再認識

第3期の基本的な特徴は、第2期の多様性を生み出す条件への注目である。これまでに見てきたように、グローバルなレベルで認識される各国共通のパターンには「経営者による柔軟性の促進」が重要な役割を果たしているといえる。これに対して、国内レベルでは政治経済上の政策に関連した諸制度、法制的な枠組み、地域性、外的な直接的企業環境などは、多様性の拡大要因であった。また、企業レベルでは、個々の企業経営者の戦略的思考に基づく選択や、これらの企業戦略を実現させることのできる企業経営管理層の能力が多様性の基本的な要因であった。第3期では、これらの「多様性」を生み出す「共通した条件」に注目することで、グローバルな現象と国内レベルでの現象を相互に関連付ける試みがはじめられた。

Katz と Dirbshire の “converging divergences” という概念は、このような多様化 (diversity) を生む共通性への注目を宣言する概念である。Katz と Darbshire による *Converging Divergences* (2000) では、先進工業諸国7カ国 (オーストラリア、イギリス、ドイツ、イタリア、日本、スウェーデン、アメリカ合衆国) における自動車産業と電気通信産業の雇用慣行の国際比較を通して、各国に共通する以下の4つのパターンが認識された。(1) 賃金低下の傾向、(2) 人的資源管理の役割の増大、(3) 「日本的生産方式」に基づく傾向、(4) チームの役割の増大である。とりわけ、各国に共通するパターンと所得格差の増大、及び労働

組合の衰退との関連性の分析に問題意識の焦点が当てられている。ここでは国内における多様性が増大している一方で、多様性自体に見出される性格や起源は共通のものであるという見解が取られている。

この調査からは、職場組織や雇用関係は、国や業種、企業によって多くの多様性が観察されるものの、多様性の中にも共通のパターンが認められた。各国での雇用関係や生産方式がグローバルなレベルで単純に「日本型」、「リーン生産方式」、あるいは「アメリカ型」といった新たな雇用システムに一樣に収斂する傾向はほとんど観察されていない。調査対象の7カ国のいずれもこのような一定方向の雇用システムへの変化を示していない。

国内レベルでは上記の4つのパターンがそれぞれの国の制度的な文脈の中で実現される過程や、その過程の結果としての形態は非常に多様性に満ちたものであり、これらの多様性はますます拡大する傾向にある。とりわけ、雇用慣行における多様性の増大が、先進工業諸国に共通に観察される所得格差の拡大の傾向に強く関連付けられることが示されている。所得格差の拡大が、労働市場の需要と供給によるマクロレベルの分析を通して説明される傾向が強いことに対して、KatzとDirbshireは、企業内部での慣行やこれらを取り巻く諸制度の多様化が、格差の拡大に与えるミクロレベルでの影響も考慮に入れる必要性を強調している(p.280)。所得格差の拡大の説明にあたって、労働組合が組織されていない企業における比較的到低賃金の雇用の増大、個別化された賃金制度を通して増加した従業員間の給与における多様性の増大、一時雇用の増大のための収入の多様化、労使間集団交渉の分散化などが要因とみなされる。

最後に、グローバルなレベルにおける共通性とローカルなレベルでの多様性の拡大を関連付けるためには詳細な事例研究に加えて、「マクロレベルにおける政治経済的要因を考慮に入れる視点 (political-economy approach)」が必要不可欠であることを明確にしている。

近年の労働組合の衰退の傾向に関しても、低賃金労働の拡大、人的資源管理の普及、日本の生産方式を原型とする傾向の増大のために労働組合は従来の役割の大幅な改革を迫られているが、この環境の変化のあり方は決して一樣なものではなく、賃金制度や職場組織の改革過程において組合の果たす役割は、英語圏の自動車産業や電気通信産業においてすら、小さいものではない。企業経営層による柔軟性の促進が即座に組合の衰退を必ずしも意味するものではない。

Katz and Dirbshire (2000) の議論では、日本型生産システムの認識は議論の主要な部分であり、上記の「日本型システムに基づく傾向」には(1)標準化された作業工程;(2)問題解決チームの活用;(3)勤続年数と成果に基づく高レベルの給与;(4)雇用の安定の促進;(5)企業内組合、の5つの要素が含まれる。

Womack, Jones and Roos (1990) に典型的に見られるように、「リーン生産方式」の原型をなすと考えられる日本型生産方式は、その経済的成果と競争力の高さのために多く研究者や企業家の関心の中心となり、1990年代後半以来の日本経済の低迷にもかかわらず、その学術的な含蓄に関しては未だに多くの重要性を持っている。製品の品質への配慮、低コスト、

システムの柔軟性が特徴として観察されるが、欧米の研究の中では特に、継続的な改善への努力、在庫の少なさ、及び日本的雇用関係に関連する組織形態などの側面の分析が重点的に取り扱われている。ここで「日本的」雇用関係の中核をなす要素として挙げられるのは多極化・分散化された労使交渉の構造、チームに基づいた仕事遂行過程、及び、終身雇用⁵（少なくとも、労働力の中核的な部分に対する長期雇用の慣行）を含む企業レベルを中心とした雇用関係への移行である。雇用関係における「日本化」が起きつつあると見る研究者の中では、Dore (1973) のように日本化の変化を肯定的に捉えるか、あるいは Parker and Slaughter (1988) や Babson (1993) のように否定的に解釈するものとの2つに分けられる。

このように、グローバル化と生産組織の変容過程を検討する場合に日本型生産システムに関する議論は非常に重要な位置を占めており、その中には日本型システムの海外移転可能性に関する議論も含まれる。そこで以下のセクションでは欧米の研究を中心とした日本企業の主要な個別の実証研究を検討する。

II. 日本企業の個別の実証研究

日本的生産方式に関する欧米を中心とした英語文献

1960年代以降の日本経済の高度成長とその後の持続的成長を背景として、日本の企業、特に製造業、が欧米諸国のメディアや学際的研究者の関心の的となり、現在まで膨大な数の研究がうみだされてきた。ここでは1960年代以降の日本的生産方式を取り扱った欧米の研究を中心に議論の進展の変遷を概観し、その論点の位置づけを試みる。日本的生産方式の議論には、雇用慣行や職場組織の議論、さらに、職場環境や組織形態といった広範囲な要素が関連している。ほとんどの文献では、主に製造部門における日本の企業組織の、何が特徴的に「日本的」であるかを描き、経験的に観察される日本の特徴の機能や起源を説明付けることに焦点が当てられている。

いわゆる「日本的組織形態」が問題となる場合、そもそも、「日本的」とされる一連の組織形態、および雇用慣行や職場組織は他の様々な組織形態から区別することが可能なのかどうか（すなわち、「日本的」組織形態は存在するのか）ということが検討されなくてはならない。

1990年代以前の欧米の英語文献の中では、「日本的経営」や「日本的組織形態」の特徴として長期雇用、年功序列型の賃金制度や昇進制度、合意形成を重視した意思決定の過程、QCサークルなどの生産現場での作業チームの活用、協調的な労使関係などが典型的に指摘される傾向にあった。これらの特徴は、いわゆる日本の大規模製造企業のみ典型的に観察される特徴であり、中小企業の実態を形容するには適切ではないことが明確にされてよいだ

⁵ 1990年代後半以来、特に顕著になりつつある労働市場の多様性の増大傾向を考慮に入れると、終身雇用という言葉は明らかに語弊があるので、この報告書では長期雇用に統一している。

ろう。特に、長期雇用の慣行は日本経済の高度成長期を通して中小規模の製造企業の特徴としてとらえることはできず、現在では大規模製造企業の多くで組織の再編成が進む中で、その形態は急速に崩れつつあるとされている。代わりに、パート労働や派遣といった有期雇用の非典型雇用の割合が増大しつつある。長期雇用は、大規模企業における労働力の中核的部分を形成する男性の正規従業員に限定的にみとめられる雇用慣行であるといえるだろう。

このように長期雇用は現在では極めて限定的な慣行として言及されるべきであるが、日本の生産方式の概念の分析においては、長期雇用の慣行は上記の特徴の歴史的発展の過程において中核的役割を果たしてきた。その意味において日本的組織形態の分析では、中心的位置を占める極めて重要な要素である。

Murakami and Rohlen (1992) によれば、調査研究者の間では日本の生産方式の特徴には大まかな合意が見られる。その制度上の特徴は、(1) 長期雇用 ; (2) 年功序列型賃金と昇進の体系 ; (3) 広範囲に渡る企業内福利厚生制度 ; (4) 企業内組合 ; (5) 企業内でのジョブ・ローテーションと内部昇進の慣行 ; (6) 生産現場での作業チームの活用 ; (7) 企業による集中的な教育訓練 ; (8) 企業文化 (職場環境) や経営哲学に対する関心の 8 つの特徴にまとめることが出来る。

以上のように日本的組織形態の特徴にはある程度の合意が見られるが、これらの特徴の起源と歴史的な展開過程の見解は論者によって異なったものとなっている。何が日本的であるのかという共時的 (synchronic) な分析は、それらがどのようにして日本的な形態をとるようになったのかという通時的 (diachronic) な解釈に基づくべきである。もちろん、このセクションで扱う内容は、それだけで 1 つの学問領域を形成するものであり、この論文で扱うべき範囲を超えるものである。ここでは単に主要な文献の簡潔な概略に留めることにする。以下、日本的組織形態を分析した主要な文献を概観し、上記の特徴の起源に関するそれぞれの見解を明確にする。以下で「日本的生産組織の特徴」という場合、全て前述の 8 つの特長を意味するものである。

日本的組織に関する実証的研究は、(1) 日本的組織形態の起源とその発展の過程についての研究、(2) 日本の生産方式の分析を中心とした研究の 2 つの流れに分けることができる。以下、各々のセクションにおいて主要な実証研究の整理をおこなうことにする。

1. 日本的組織形態の起源と発展の過程についての研究

日本的組織の特徴の起源についての英語文献の中では、大きく分けると、James Abegglen、Robert Cole、R. P. Dore、Marsh and Mannari、Chalmers Johnson、Andrew Gordon による 6 つの異なった見解が見られる。以下、これらの見解を簡潔に紹介する。

先行研究の中で最も古典的な研究は、Abegglen による *The Japanese Factory* (1958) である。Abegglen は日本の組織の最も顕著な特色として、長期雇用、年功序列型の賃金制度と昇進制度、企業内組合の 3 つの要素を指摘する。日本的組織における雇用慣行は、第 2 次大戦前の日本の集団社会に観察される伝統的価値観に根ざす温情主義に基づくものであると解釈

された。この見解では、日本の生産組織に顕著に観察される特徴は、封建制、家父長制、及び、農耕社会に典型的に見られる価値観が戦後の産業社会に反映されたものとして理解された。Abegglen は文化歴史的枠組みを通して、日本的組織の特徴を位置付けた。

次に挙げられる主要な文献は Cole による *Japanese Blue Color* (1971) である。Cole によれば、日本的な雇用慣行に顕著に見られる特徴は、戦前の文化や歴史にではなく、戦後社会の労働力不足や、日本社会の経済的資源の希少性に対処するための、企業経営者による合理的な対応の過程で次第に進展した。Cole は、日本的組織の特徴を構造機能主義的な観点からとらえ、欧米での生産組織に比較して顕著に異なるものとみなされる日本生産組織の特徴が、実際には、欧米組織の構造や制度と機能的に同等のものである (functional equivalents) と主張した。Abegglen の文化歴史的解釈とは異なり、Cole の見解は日本的組織の特徴が、文化社会的要因とは関係なく進展してきたことを強調するものである。

Dore は *British Factory Japanese Factory* (1973) の中で日本の生産組織と雇用慣行に顕著に観察される特徴を「企業福祉主義 (welfare corporatism)」の観点から検討した。Dore は、日本組織の特徴が欧米組織の構造や制度と機能的に対等のものであるという Cole の立場に反対し、これらの特徴は、日本の産業化の出発時期が欧米先進国に比べて相対的に遅れて開始された事実により説明されるという「後発効果 (late development effects)」の仮説を展開した。この仮説によると、日本組織で観察される「平等主義的 (egalitarian)」構造、合意の形成を重視した企業管理や労使関係は、日本の産業発展過程における政府の効果的な産業政策の帰結であるとされる。さらに、これらの効果的な政府の産業政策の背後には、日本が欧米諸国における成功例や失敗例から学んだ学習過程が極めて重要であったとする。

Dore は、産業発展過程における政策や制度、さらに、イデオロギーの果たす役割を重視する。西洋に比べて遅れて開始された日本の産業発展過程の中で、日本は西洋から効果的に学ぶことが出来たために、長期雇用の慣行、チームに基づいた職場組織と生産方式、合意形成を重視した労使関係などの日本生産組織の「先進的な」慣行や組織形態が形成されたと指摘する。

以上の見解に対して、Marsh and Mannari は *Modernization and the Japanese Factory* (1976) の中で、長期雇用、年功序列型の賃金と昇進の制度、所属企業への忠誠心や仕事へのコミットメント、企業を中核とする従業員のアイデンティティーなどの日本企業に見られる特色は、産業発展を成し遂げるにつれて日本の社会構造が欧米社会の構造に近いものになるにしたがって消失し、結果として生産組織の形態や就業意識は次第に欧米型に近いものになっていくであろうという見解を主張した。これは 1960 年代以来、欧米で特に脚光を浴びた近代化論の立場に立った解釈である。しかしながら、著者が予見したような日本生産組織、ひいては日本社会の欧米型に向けての単純な形の収斂を明確に認めることは難しい。現在の国際社会の多様化の現象は、明らかに、1980 年代半ばまでに唱えられた近代化論とは相容れない現象であり、同時に、先進工業諸国に共通するパターンもグローバルなレベルでは確かに観察されることを考慮に入れると、近代化論により提示された枠組みの妥当性が高いと考える

ことは難しい。

前述の Dore の見解に影響を受け、Cole は *Work Mobility and Participation* (1979)の中で、新たな慣行の形成過程における産業政策や制度的な枠組みなどのマクロレベルの要因が果たす役割の重要性を強調している。Cole は、新たな制度や慣行が形成される過程では、国々の文脈における社会文化的要因が影響する可能性が高いことを認めている。例えば、日本とアメリカの同規模の製造企業において、主に両国の文化社会的な相違のために、同じ品質管理 (QC) サークルは現場レベルでは同様に実現されないことが明らかにされた。Cole の見解は、イノベーションの過程にその国の文化や社会的要因が与える影響の重要性を示すものである。

もう一つの重要な見解は Johnson による、*MITI and the Japanese Miracle* (1982) の中で示された。Johnson は戦後の日本の産業発展過程における政府の役割を強調した。日本の生産組織に見られる特徴は、主に政府が産業政策を通して、他の公共機関や民間企業を計画的に指導したことにより展開されてきたものであるとされる。Johnson によれば、欧米と日本の生産組織の形態や、雇用慣行に見られる顕著な相違は、産業発展段階における国家政府による役割が異なったこと、さらに、日本の後発効果によるためである。また、日本企業の長期雇用の慣行は 1940 年代後半から 1950 年代にかけての日本の労働者の多くの不安を解消するために、意図的に作り出された慣行であると指摘している (Johnson 1993)。

最後に、最も説得力のある立場として、*The Evolution of Labor Relations in Japan: Heavy Industry, 1853-1955* (1985) の中で示される Gordon の見解をみてみよう。Gordon は日本生産組織の長期雇用の慣行を、特に鉄鋼業を中心に、その歴史的な進展の文脈の中で捉え、日本企業の雇用慣行は第 2 次大戦後の労働組合、資本家、アメリカ占領軍の間に展開された対抗関係の帰結であると解釈した。非形式的に保障された長期雇用、年功序列型賃金と昇進の制度、そして企業内組合などの顕著な特徴は単に戦前の日本社会の伝統的価値観の反映ではなく、単に企業の経営者により考え出されたものでもなく、1920 年代、1930 年代の労使間の抗争を通して次第に一連の慣行として定着したものであるとされる。

Gordon によれば、日本の労使関係は 1850 年代から 1950 年代にかけて 3 つの段階を経て発展した。第 1 段階は 1900 年から第一次大戦の終わり (1917 年) にかけてであり、この時期に活発であった労働者の解雇反対闘争 (anti-firing struggles) に対処するために、企業経営者の対応策として温情主義の思想が次第に明確に意識されるようになった。この温情主義思想が長期雇用の慣行のように雇用保障の問題として日本の労使関係の慣行に再編入されたのが、第一次大戦と第二次大戦間の時期 (1917 ~ 1939) であり、この期間が第 2 段階とみなされる。

日本が連合国に降伏した 1945 年には、戦前の支配階級はそれまでの信頼を失い、蔓延しつつあった労働者階級の不満は戦闘的な労働闘争となって爆発した。この時点での労働者側の要求は、主に年齢、勤続年数、家族に基づいた生活給、契約として保障された雇用、組合参加の平等であった (Gordon 1985: 414)。これに対する経営側の対応は、例外を伴う年功序

列賃金、選ばれた者（特に、男性正規従業員）に対する雇用保障、弱体化された第二組合であった（Gordon 1985: 414）。さらに、アメリカ占領軍のGHQと資本家は、次第に組合を共産主義の温床としてみなすようになり、戦闘的な労働運動は経営側の圧力の中で徐々に沈静化し、最終的には一掃されたのである。この時期が第3期である。Gordonはこのような3段階の過程を通して、長期雇用の慣行、年功序列型の賃金制度と昇進制度、企業内組合という日本的な特徴がさまざまな社会集団のあいだの権力関係の中で形成されたとした。

2. 日本的生産方式の分析を中心とする研究

石田（2003）の指摘するように、日本的生産方式の議論には、これが労働者の働く意欲を引き出すシステム（work smarter）であるとする見方と、様々な統制（control）やプレッシャーを通してこれを労働強化の一形態（work harder）とする見方がある（p.120）。前者の見解は、いわゆるリーン生産方式の肯定的見解であり、後者が批判的立場である。

（A）肯定的見解

日本的生産方式に対する肯定的見解はリーン生産方式の生産性、効率性における優秀さを認める立場である。このような見方は、日本的生産組織における慣行や制度が、労働者の働く意欲を増大させる点に注目する。

Dore（1973）は前述の著作において広範囲に渡る企業内福利厚生制度、平等主義的な組織構造を通して、労働者のニーズが効果的に満たされる企業福祉主義（welfare corporatism）の下での生産方式は、欧米の大量生産方式よりも優れているとする。

Ouchiは*Theory Z*（1981）の中で、日本的組織の高い生産性は、主に財閥などの制度的要因や、職場や生産現場での社会的規制などの社会的要因によるものとした。この中で、日本的組織における社会的規制は、前産近代社会における社会的規制に類似しているとされる。Abegglen（1958）も同様な文化社会的な解釈を用いたわけであるが、日本的組織形態の優越性については否定的であった。

セクションIで見たように、Womack, Jones, and Roos（1990）の主張するリーン生産方式は、その効率性と低コストに基づく競争力の優越性のために、各国の生産方式はリーン方式に収斂しつつあると予測した。リーン生産方式モデルに対する代替的なモデルは、Kenney and Florida（1993）の中で明確にされた。*Beyond Mass Production*（1993）の中で、彼らは日本的生産組織を「知的革新生産方式（innovation-mediated production system）」と呼び、この生産方式は他のいかなる生産方式よりも効率的に、労働者の知的資源や生産能力を引き出すことができるシステムであるとみなした。知的革新生産方式は、知的労働と肉体労働との明確な区別に基づく欧米の大量生産方式（フォーディズム）とは根本的にことなる生産方式であるとされ、その特徴は以下の4点に要約することが出来る。

第1は知的労働の重視である。これには、肉体労働から知的労働への移行、個人的な知識や技能から社会的、あるいは集団的な知能への重点の移行、技術革新の速度の加速化、生

産現場での改善の過程の重要性の増大、生産現場と研究開発（R&D）との区別の曖昧さの増大が含まれる。第2は管理における自律性の活用である。この生産方式における中心議論は、企業によるコントロール（corporate control）の問題であり、労働者が自主的に独創性を提供するような動機付けと社会的文脈の創出の機能を重視し、労働者の利害を会社のそれと一致させることをその目標とする。第3は能力の活用である。労働者の知能と生産知識に働きかけ、彼らの知的能力を引き出す仕組みにおいては他のどの生産方式よりも優れている。第4は強制（coercion）のためのピア・プレッシャーの活用である。

Kenney and Florida によれば、リーン生産モデルは、生産組織や職場組織の変遷の歴史的軌跡、さらにこれらを取り巻く制度的、組織的、構造的なパターンの歴史的軌跡、階級間の相互関係といった表面には表れない生産諸関係を考慮に入れていない。

さらに、著者はこのモデルを文化的要素により束縛を受けないものと見て、海外に移転可能であるとする。この点においてはリーン生産モデルと同様に、全世界の生産組織の形態や生産方式がこのモデルに収斂しつつあるという「ベスト・プラクティスへの収斂」の立場を明確にしている。しかし、セクション1で明確にしたように、先進工業諸国における生産組織形態や生産方式は決して唯一のベスト・プラクティスへの収斂を見せていない。この点に関して Kenney and Florida の予見はリーン生産方式のモデルに対する Womack 等の予測と同様に的中しているとはいいがたいが、彼らの提起する知的革新生産方式モデルは、日本の生産方式に関する議論の中で重要な位置を占めていると思われる。

（B）批判的見解

以上の代表的な著作において、日本の生産方式が、労働者の「やる気」や自発性を引き出す意味においては他のいかなる生産システムより優れているとして評価される一方で、批判的見解の中では、これらの成果は過酷な労働と自己犠牲の上に成り立つものであるとされている。

このような見解を顕著に示しているものとして、第1に Parker and Slaughter（1988）による「ストレスによる経営（management-by-stress）」の見方が挙げることができよう。この見解では日本の生産方式は、より速い作業ペースとチーム作業に付随する仕事に対する圧力を特色とするテラリズムをさらに徹底させたシステムとみなされる。

Babson（1993）はミシガン州、フラットロックのマツダ自動車の自動車組立工場における調査で、労働組合化された職場と労働組合化されていない職場の両方において、権限の配分と紛争の解決過程に関してリーン生産方式を検討した。この論文で Babson はリーン・モデルには、経営側による権限の一方的な拡大に利用される潜在的な可能性があることを示唆している。

以上のように、日本の生産方式の見解には肯定的、および批判的見解の2つがあるが、両者の見解はまったく矛盾する現実の観察に基づくものではなく、職場における規制をどのような視点から捉えようとするのかについての見解の相違によるものといえる。

移転可能性の議論

MIT プロジェクトの核心は生産組織形態と生産方式の国際比較と生産方式の各国間での伝播である。この意味において、MIT プロジェクトの文脈の中での日本的生産方式の議論にはその海外移転可能性の議論が必要不可欠である。

日本的生産方式の海外移転可能性に関する実証的知見は多岐にわたっている。海外移転可能性は、日本的生産方式、組織形態や雇用慣行の歴史的発展過程や起源に対する見解により異なったものとなる。

ここでも、移転可能性の議論は移転に懐疑的な見解と、積極的な見解の2つに分けて整理することができる。特に、日本企業の組織的特徴を日本の文化社会的な要因に根ざすとする立場は、移転可能性に関して批判的な見解に結びつくのに対し、社会文化的な要因との関連性を低く評価する立場は、移転に関しての積極的な見解に結びつく傾向が見られる。

さらに、日本的システムの移転の部分的な成功を認識する見解からは、このような移転が全面的な「日本化」には必ずしも結びついていないことが示唆される。実際には、日米間の文化的差異に基づく困難のみならず、国レベルでの制度上の相違、部門間の生産方式の差異に基づいた困難、地域性の相違に基づく問題など、さまざまな要因に基づく困難が指摘されている。

(A) 懐疑的立場

Abegglen (1958) や Yoshino (1968) のように日本の雇用慣行や組織形態に見られる特徴を日本の社会文化的環境の産物であるとする見解は、往々にして海外への移転可能性に対して懐疑的な見解を示す傾向にある。このような文化的理解に基づく移転可能性の議論は、議論の本質が組織や生産方式の移転可能性というよりも、日本文化の変容の可能性、ひいては日本人論や日本文化論となり、本論のスコープをいささか超えるため、ここでは、Abegglen や Yoshino のこの時期の著作に典型的に見られるような、日本的慣行の全般的な文化的解釈は、現在の労働研究の中では極めて少ないというにとどめておく⁶。

Dore (1973) も移転可能性に関しては、制度や慣行はそれらを取り巻く他の制度や慣行などの全体との相互関連性の中ではじめて意味をなすものであり、1つの組織制度や雇用慣行を全体から分離して異なる環境の中に移転しても成功しないであろうとしている。Cole は初期の著作(1971)では、日本的生産組織の制度や慣行に対する文化的要因を重視したために移転可能性に関しては懐疑的であった。後の著作(1979)の中では、例えば、品質管理(QC)サークルは移転の可能性があるとしてみるものの、経営者や従業員による問題解決の過程で文化社会的要因が関与するので、結果として、同じQCサークルの概念も日本とアメリカでは決して同様には実現されないという見方を示している。

⁶ Abegglen (1958) の研究は日本的組織や生産方式の文化的解釈の例としてまず第一に頻繁に挙げられているが、著者自身も、後の研究(1985)では全般的な文化的解釈の枠組みを狭め、移転可能性を幾らか認めている。

Bartlett and Yoshihara (1988) の論文では、組織形態や生産方式のさらに具体的な要素の移転可能性が検討されている。多くの時間と会合を必要とする合意形成を重視した意思決定過程、集団活動に根ざした労働過程、人的要素やコミュニケーションに重点が置かれた経営過程、子会社の戦略的役割が非常に限られていること、日本文化に根ざした経営思想などの要素は日本的生産方式の海外移転の際に深刻な問題となることを示唆している。また、Yoshino (1976) の研究も、日系企業では管理職の現地化（ローカライゼーション）が海外移転に際し問題となる可能性が高いという見解を示している。さらに、Gibney (1988) は、日本的組織の経営思想の基底にある調和と協調の概念は、多人種、多文化国家であるアメリカ社会には簡単には移転されないであろうとしている。

Milkman (1991) の研究によれば、エレクトロニクス関連の日系企業の工場では、チーム作業や QC サークル、柔軟的な職務分類（job classifications）などの日本的生産方式の特徴はみられなかった。これらの生産工場では伝統的に「アメリカ的」な数多くの職務分類が観察された。さらに、労働組合に関しても、これらの日系企業は同種のアメリカ企業と同様に組合化の圧力に激しく抵抗したことが報告されている。彼女の研究結果は、移転可能性に、産業形態の違いという論点を提示している点で、示唆的である。ハイテク産業における同様の傾向は Kenney and Florida (1993) でも確認されている。

海外移転の実際の過程では、すべての日本的要素が均一に移転されるような過程、すなわち「日本化」の過程ではなく、多くの対立関係や問題点が指摘されている。

安部 (1994) は日本的システムの移転過程を「適応 (adaptation)」と「適用 (application)」という 2 つの概念を通して検討し、海外移転の過程を国内レベルや地域レベルでの文脈に従って日系企業が適応と適用を選択的に使い分ける過程であると見なした。例えば、在米日系企業における生産方式や組織形態の変容は日本化の過程ではなく、アメリカ企業、日本の企業とのいずれとも異なる「ハイブリッド型」に分類される。いわゆるアメリカ的な形態への適応は自動車産業においてよりも、ハイテク産業において最も顕著にみとめられ、このような傾向に対して、自動車製造企業は日本的要素を維持する傾向が強いことが観察されている。

産業による違いに加えて、地域性や労使関係およびコミュニティの特性による相違も重要である。Fucini and Fucini (1990) によるマツダ自動車のミシガン州、フラットロック工場での研究は、日本的生産方式が伝統的に労働組合勢力の根強いアメリカ中西部北部、さらにケンタッキー州やオハイオ州郊外のようなグリーン・フィールドではない市街地に位置した工場へ移転される過程におけるさまざま対立関係の存在（労使関係、職場での安全の問題、仕事のストレス、差別、自律性の減少を通じたアメリカ人従業員の幻滅感の増大など）をリアルに描いたものである。さらに、Sullivan (1992) は日本人管理者によくみられる温情主義的なリーダーシップは、アメリカの北東部の市街地よりも南部地域の方が受け入れられる傾向が強いことも報告している。

(B) 積極的立場

移転可能性に関してみると、懐疑的な見解を示す研究に比べ、積極的な見解を示す研究が多く提示されている。これらの研究では、作業チームに基づいた生産過程や、労働者参加型の経営方針などの要素が重点的に取り扱われている。

Johnson and Ouchi (1974) の在米日系企業における調査では、以下の日本的生産組織の要素がアメリカに移転されたことが報告されている。(1)ボトムアップのイニシアティブと情報の流れに対する強調;(2)命令者ではない、トップ経営者のまとめ役 (facilitator)としての位置づけ;(3)問題解決過程における中間経営層の積極的な関与;(4)意思決定過程における合意形成の重視;(5)従業員個人の福利厚生に対する関心、である。

Hatvany and Pucik (1980) の調査からは、在米日系企業では全体的にアメリカ企業に比べて高い生産性と従業員の満足度がみいだされ、これらの差異の多くはさまざまな日本的経営手法に基づくことが報告されている。特に、雇用の安定、人的資源管理を重視する経営思想、短期的利潤追求を超越した経営方針、労使間での開かれたコミュニケーション、作業チーム、会社の仕事外の活動(社内野球、社内バレーボール、社内卓球大会など)が貢献する要素として挙げられている。

Starr and Bloom (1985) による調査では、長期雇用、合意の形成を重視する意思決定過程、訓練プログラムはみられなかったものの、広義の意味での日本的経営手法といえる要素がみいだされた。これらは長期的な計画、チーム作業の重視、QCサークルや提案システムによる労使間での情報の共有である。著者はアメリカ企業に比べて、日本的経営手法は人的資源管理を重視していると結論する。

Starr and Hall (1987) の論文では、アメリカ市場では日系企業は外部市場中心の傾向(部品の現地調達割合の増加など)を見せ、外見上アメリカ企業に類似してきているものの、内面的には伝統的日本的環境を維持している。日本的環境には、QCサークルや提案制度、統計的品質管理などの参加型の経営手法が含まれる。全般的には、在米日系企業は日本企業、アメリカ企業の双方に比べて次第に異なってきたことが確認された。

Wakabayashi and Graen (1991) による調査からは、訓練プログラム、福利厚生に関連するプログラム、人的関係、コミュニケーション、均等の取り扱い、従業員の参加、組織に対するコミットメントの各領域に、様々な日本的要素がみいだされた。訓練と教育には OJT (on-the-job-training)、企業研修所での Off-JT が含まれ、従業員 1 人あたりの訓練時間は日本の親会社の工場の従業員に比べて長いことが報告された。福利厚生に関しては医療保険に加えて各種の手当て、出勤手当、表彰などが確認された。人的関係に関しては企業が催す各種の週末のスポーツ大会などがみられ、これらを通して「フレンドリィ」な雰囲気の創出が目標とされていることが報告された。

社内のコミュニケーションについてみると、さまざまな組織や職場内における社員間のコミュニケーションの促進が認められ、この中には、生産現場での毎朝の会合、毎週のチームリーダー間の会合、毎週の経営者の会合、毎月の管理上層部による会合、日本人経営者によ

る生産現場の巡回、全ての管理職は現場での組み立て作業員と年に丸 3 日をとともに過ごす「工場親睦日 (plant familiarization days)」の参加義務付が含まれる。

平等主義についてみると、会社の駐車場、トイレ、社員食堂の利用における平等な取り扱い、従業員全てが「アソシエート」と呼ばれること、給料日が全ての社員間で同じであること、社内での社会的行事への参加に対する平等性が報告された。従業員の参加については、QC サークルの活用は余りみられなかったことを報告している。さらに、QC が存在しても、その機能や性格は日本における QC サークルとは異なったものであることを報告している。最後に、組織へのコミットメントに関しては、調査した全ての企業でレイオフをしないことが方針とされていた。しかし、実際には経済状況が悪化した場合などにおいては、レイオフが実施された事実も明らかにされている。

多くの社会学者は、日系企業とアメリカ企業との間に顕著な相違を見出している。Gelsanliter (1990) や Rehder (1989; 1990) による調査は一例に過ぎないが、カリフォルニア州、フリーモントの NUMMI の自動車組み立て工場は日本的生産方式のアメリカへの移転の成功例として数多くの事例研究の対象となった。中でも、Brown and Reich (1989) は NUMMI と GM-Van Nuys の工場の比較調査から、日本的とされる協調的な労使関係がアメリカの土壌に移転されたことを報告している。Trevor (1988) は労働組合の勢力がアメリカに比べてはるかに強いイギリスでも、組合化された日系製造工場において日本的生産方式の特徴が見られたことを報告している。

最後に、セクション I で検討した Womack, Jones and Roos (1990)、セクション II で概観した Kenney and Florida (1993) による日本的生産方式のモデルも、その解釈は異なるものの、海外移転可能をきわめて積極的に評価する立場である。自動車産業における日本的生産方式に関するこの 2 つのモデルはその海外移転可能性をほぼ全面的に認めるものである。

以上のように、日本的生産方式や組織形態の海外移転可能性に関する議論には懐疑的な見解と肯定的な見解に分けてみる事が出来るが、肯定的な見解も、Womack, Jones, and Roos (1990) と Kenney and Florida (1993) の見解を除いては、海外における現地のシステムの全面的な日本化を意味しているわけではない。

移転可能性の議論における問題点の指摘は、日本的システムの海外移転の過程が決して均一的な過程ではなく、実際は、国家制度、地域性による相違に根ざす多様な過程であることを示してきた。セクション I で明らかにしたように、多様性の把握は MIT プロジェクトの中で現在もっとも必要とされている課題である。

III. まとめ 国内自動車産業研究へのインプリケーション

以上の研究史整理をうけて、ここでは海外での研究成果にもとづきながら、国内における実証的研究へのインプリケーションをまとめたいと思う。

これまでみてきたように、グローバル化と生産組織の近年の議論では、多様性を生みだす共通の要因について興味深い成果が生まれており、Katz らが示す共通した四つの要因は、いずれも日本国内において同様の傾向を認めることができるだろう。この点において、国内研究においても、日本の生産システムをグローバルな視点で位置づける作業が、この枠組みを通して可能なのではないかと考えられる。

このような作業を進める上で重要な点は、グローバル化に共通した要因にもとづきつつも、各国で多様性が生じているということ、そしてこの多様性をどのように研究の中で位置づけるのか、という点であろう。

従来の日本の自動車産業を中心とした労働研究をふりかえってみると、その中心的な研究関心は、日本の職場組織にフォード主義的性格づけを認めることができるか否かをめぐるのであり、この論点を中心に、活発な議論と調査研究が進められてきた⁷。フォード主義的な特性を評価する上で重要な評価点は、職場における個々の労働者の自律性 ないし自発性と、これを生産至上主義へと統合する労務管理のさまざまな手法の分析とその社会的評価であった。

このような問題意識と分析の目的に対応して、労働研究の調査手法は徹底してミクロなアプローチをとることになった。企業への調査は、職場単位、職務単位へと細かく分解され、アンケートや聞き取りを用いた丹念な実態調査が進められ、多くの成果が生まれることになった。

こういった議論の展開は、研究史整理に端的に示されているように、1990 年代初頭までの時期において「リーン生産方式」に代表される日本型生産システムが、海外において高く評価された事実大きな影響を受けている。アメリカを中心とした海外における高い評価は、このような生産方式が「グローバルモデル」として適格なものといえるのかという点について、国内研究者の問題意識を喚起することとなり、「自律性」、「チーム生産方式」、「QC 活動への参加」といった問題がくり返し検討されていった⁸。

このような議論の展開は、結果として多くの実証分析を生みだし、生産現場の実態理解を深めていった。特に、国内の実証研究の緻密さの水準は、海外の研究に比して相対的に高く、その実態解明の度合いは極めて高い水準に達しているといえるだろう。

しかしその一方で、このような展開は、生産システムの実態を固定的に理解する その評価がどうであれ 傾向を生み出したのではないだろうか。国内の自動車メーカーをみわたしても、その生産方式は実際には多様性を備えており、また時代によっても職場組織にはさまざまな変化が生じていることは事実である。しかし、このような「国内における多様性」は、

⁷ トヨタを対象とした実証研究は、人文科学会(1963)をはじめとして、1980年代の大規模な調査としては小山(1985)などがある。この時期までの研究関心は、フォードイズムとの関連性というよりも、大企業の労働者意識と日本的経営の関係、特に日本的労務管理の影響をさぐることを目的としていた。これらの研究でも生産現場の実態については詳細に調査されていたが、生産組織の分析がフォードイズムとの関係で固有の主題として確立していくのは、80年代後半以降になってからである。社会学を中心とした労働調査の先行研究については、稲上・川喜多(1987)、河西(2001)を参照。

⁸ 労働研究における海外の評価の影響と、研究動向の変化の意義については石田他(1993)を参照。

トヨタシステムを批判する上でも、逆に評価する上でも決して有利な条件とはならないため、これが積極的に主題化されることは稀であったのではないだろうか。

現在、長期の国内経済の不況のもとに、自動車産業を代表とする日本の製造業は大きな変革を迫られている。このような変化は、例えば一連の人事制度改革のように、従来の人事・賃金の仕組みを大きく変える可能性を持つものである。こういった中で、誰がどのように生産システムをコントロールし、その方向性がどこに向かっているのかを考えることが求められているのではないだろうか。とりわけ、生産システムの見直しが必要な場合には、その変革の可能性のひとつとして上記の多様性を、分析の重要な視点のひとつとして位置づけることも可能であろう。

Katz や Kochan らの議論する多様性とは、国内における個別企業の多様性よりも国際間の多様性を重視するものであった。その意味で、このようなアプローチはミクロな差異を必要以上に強調し、国際比較の意義を損なう危険も含んでいる。しかしながら、国際比較における分析アプローチの主旨は、つまるところ、各国のさまざまな社会制度や歴史、とりわけ企業における労使関係が生産組織の構築に大きな役割を果たしていることを認める点にあり、そこから生産組織がいかに編成されるのかという原理的問題に迫ろうとする意図を持っている。社会関係の生産組織への関わり合いは、国家レベルにとどまらず、個別企業での分析にこそ明瞭にみられるものであり、そこにおける社会制度および労使関係のかかわりを丹念に描き出すことは、生産組織がいかにして構築されるのかという根本的な問いを検討することを意味するといえるのではないだろうか。以上のようなアプローチにより、グローバル化がより個別企業に引きつけて検討する可能性がひらかれるのではないだろうか。

参考文献

< 英語文献 >

- Abegglen, James C. 1958. *The Japanese Factory*. New York: Free Press.
- Abo, Tetsuo, ed. 1994. *Hybrid Factory: The Japanese Production System in the United States*. New York: Oxford University Press.
- Babson, Steve. 1993. "Lean or Mean: The MIT Model and Lean Production at Mazda." *Labor Studies Journal*. Summer, Pp.3-24.
- Bramble, T., and Fieldes, D. 1992. "Post Fordism: Historical Break or Utopian Fantasy?" *Journal of Industrial Relations*, 34, 4, pp. 562-79.
- Brown, Clair and Michael Reich. 1989. "When Does Union-Management Cooperation Work?: A Look at NUMMI and GM-Van Nuys." *California Management Review*. 32 (Summer): 26-44.
- Cole, Robert E. 1971. *Japanese Blue Collar: The Changing Tradition*. Berkeley: University of California Press.
- _____. 1979. *Work Mobility and Participation: A Comparative Study of American and Japanese Industry*. Berkeley: University of California Press.
- Cusumano, M.A. 1985. *The Japanese Automobile Industry: Technology and Management at Nissan and Toyota*. Cambridge: Harvard University Press.
- Dore, Ronald E. 1973. *British Factory-Japanese Factory*. Berkeley: University of California Press.
- Freeman and Katz. 1995. "Introduction and Summary." In *Differences and Changes in Wage Structures*. Edited by R. Freeman and L. Katz, pp. 1-24. Chicago: University of Chicago Press.
- Fucini, Joseph and Suzy Fucini. 1990. *Working for the Japanese: Inside Mazda's American Auto Plant*. New York: The Free Press.
- Gelsanliter, David. 1990. *Jump Start: Japan Comes to the Heartland*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Gibney, Frank. 1988. *Miracle by Design: The Real Reasons Behind Japan's Economic Success*. New York: Times Books.
- Gordon, Andrew. 1985. *The Evolution of Labor Relations in Japan: Heavy Industry, 1853-1955*. Council of East Asian Studies, Cambridge: Harvard University Press.
- Hampson, I., Ewer, P., and Smith, M. 1994. "Post-Fordism and Workplace Change: Towards a Critical Research Agenda," *Journal of Industrial Relations*, 36, 2, pp. 231-57.
- Hatvany, Nina and Vladimir Pucik. 1981. "Japanese Management in America: What Does and Doesn't Work." *National Productivity Review*. Winter. 1981-82, Pp. 61-74.

- Johnson, Chalmers. 1982. *MITI and the Japanese Miracle: The Growth of Industrial Policy, 1925-1975*. Stanford, California: Stanford University Press.
- _____. 1993. "Comparative Capitalism: The Japanese Difference." *California Management Review*. Summer, Pp. 51-67.
- Johnson, Richard T. and William Ouchi. 1974. "Made in America (under Japanese Management)." *Harvard Business Review*. September-October, Pp. 61-69.
- Katz, H. & Darbishire, O. 2000. *Converging Divergences*. Cornell University Press, Ithaca: New York.
- Kenney, Martin and Richard Florida. 1993. *Beyond Mass Production: The Japanese System and its Transfer to the U.S.* New York: Oxford University Press.
- Kitay, J. & Lansbury, R.D. (eds.) 1997. *Changing Employment Relations in Australia*. Melbourne: Oxford University Press.
- Kochan, T.A., Lansbury, R.D. and MacDuffie, J.P. 1997. *After Lean Production*. Cornell University Press, Ithaca: New York.
- Kochan, T.A., Katz, H.C., and McKersie, R.B. 1986. *The Transformation of American Industrial Relations*. New York: Basic Books.
- Lansbury, Kitay, and Wailes. (forthcoming). "The Impact of Globalisation on Employment Relations: Some Research Propositions." In *Asia-Pacific Journal of Human Resources*.
- Locke, R., Kochan, T.A. & Piore, M. (eds.) 1995. *Employment Relations in a Changing World Economy*. Cambridge: MIT Press.
- Marsh, Robert and Hiroshi Mannari. 1976. *Modernization and the Japanese Factory*. Princeton: Princeton University Press.
- Milkman, Ruth. 1991. *Japan's California Factories: Labor Relations and Economic Globalization*. Institute of Industrial Relations, Monograph and Research Series 55, Los Angeles: University of California.
- Monden, Y. 1983. *Toyota Production System*. Norcross, Ga.: Institute of Industrial Engineers.
- Murakami, Yasusuke and Thomas P. Rohlen. 1992. "Social-Exchange Aspects of the Japanese Political Economy: Culture, Efficiency and Change." In *The Political Economy of Japan: Cultural and Social Dynamics*. Volume 3, Pp.63-105. Edited by Shumpei Kumon and Henry Rosovsky, Stanford: Stanford University Press.
- Ouchi, William. 1981. *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Parker, M., and J. Slaughter. 1988. "Choosing Sides: Unions and the Team Concept." *Labor Notes Book*. Boston: South End Press.
- Piore, M., and Sabel, C. 1984. *The Second Industrial Divide*. New York: Basic Books.

- Pucik, Vladimir. 1984. "White Collar Human Resource Management: A Comparison of the U.S. and Japanese Automobile Industries." *Columbia Journal of World Business*. Fall, Pp.87-94.
- Rehder, Robert R..1989. "Japanese Transplants: In Search of a Balanced and Broader Perspective." *Columbia Journal of World Business*. 24 (4): 17-28.
- _____. 1990. "Japanese transplants: After the honeymoon." *Business Horizons*. January /February, Pp.87-98.
- Starr, Martin and Nancy Bloom.1985. *The Performance of Japanese-owned Firms in America: Survey Report*. The Center for Operations. Graduate School of Business. Columbia University.
- Starr, Martin and Hall, P.A. 1987. *The Performance of Japanese-owned Firms in America:1982-1985: Survey Report (2)*. The Center for Operations. Graduate School of Business. Columbia University.
- Sullivan, Jeremiah J. 1992. *Invasion of the Salarymen: The Japanese Business Presence in America*. Westport, Connecticut: Praeger Publishers.
- Trevor, Malcolm. 1988. *Toshiba's New British Company: Competitiveness through Innovation in Industry*. London: Policy Study Institute.
- Wakabayashi, Mitsuru and George B. Graen. 1991. "Cross-Cultural Human Resource Development: Japanese Manufacturing Firms in Central Japan and Central US States." In *International Business and the Management of Change*. Edited by Malcolm Trevor., Pp. 147-169. Avebury.
- Womack, James P., Daniel T. Jones, and Daniel Roos.1990. *The Machine that Changed the World*. New York: Rawson Associates.
- Yoshino, M.Y. 1968. *Japan's Managerial System: Tradition and Innovation*. Cambridge: The MIT Press.
- _____. 1976. *Japan's Multinational Enterprises*. Cambridge: Harvard University Press.

<日本語文献>

- 浅生卯一・猿田正機・野原光・藤田栄史・山下東彦 1999 『社会環境の変化と自動車生産システム』法律文化社
- 稲上毅・川喜多喬編 1987 『リーディングス日本の社会学 9 産業・労働』東京大学出版会
- 石田光男・藤村博之・久本憲夫・村松文人 1997 『日本のリーン生産方式』中央経済社
- 石田光男 2003 『仕事の社会科学 労働研究のフロンティア』ミネルヴァ書房
- 石田光男・井上雅雄・上井喜彦・仁田道夫編著 1993 『労使関係の比較研究・欧米諸国と日本』東京大学出版会
- 大野威 2003 『リーン生産方式の労働』御茶の水書房
- 小山陽一編 1985 『巨大企業体制と労働者』御茶の水書房
- 上井喜彦 1994 『労働組合の職場規制』東京大学出版会
- 河西宏祐 2001 『日本の労働社会学』早稲田大学出版部
- 小池和男・中馬宏之・太田聰一 2001 『もの造りの技能』東洋経済新報社
- 日本文科学会 1963 『技術革新の社会的影響：トヨタ自動車・東洋高压の場合』東京大学出版会